

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A PERCEÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

ADRIANA TOLEDO PEREIRA

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A PERCEÇÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

ADRIANA TOLEDO PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO NICOLAU DOS SANTOS

OUTUBRO 2018

AGRADECIMENTOS

Só Voa Quem se Atreve a Fazê-lo.
(Sepúlveda, 2002:121)

Gostaria de agradecer a todos os que, das mais variadas formas, contribuíram para tornar a realização deste mestrado uma experiência positiva, partilhada e única de enriquecimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos, por ter facultado da melhor forma as suas competências e profissionalismo.

Ao meu marido, pelas horas que não tive oportunidade de lhe dedicar toda a atenção que merecia. E ainda pela paciência que demonstrou ao longo da realização deste trabalho, sempre com uma palavra de incentivo e coragem.

À minha família e amigos pela compreensão e apoio que me deram ao longo destes meses de realização deste trabalho de investigação.

E um grato reconhecimento a todos os que prescindiram do seu tempo e responderam ao questionário.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

Num contexto global caracterizado por fortes traços de competitividade, o estilo de liderança é decisivo na mudança do modelo de negócio numa perspetiva financeira para uma gestão sustentável (Veríssimo et al, 2015). A introdução de objetivos sociais e ambientalmente responsáveis por um líder facilita o desenvolvimento sustentável a longo prazo de uma empresa, equilibrando as demandas dos diversos *stakeholders* e a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente tem um efeito positivo nos clientes e na sociedade (Fuente et al, 2017).

Neste sentido, a presente dissertação tem como objetivo avaliar os estilos de liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) e as práticas de responsabilidade social nas organizações através das percepções dos colaboradores. Esta investigação pretende dar o contributo no aprofundamento dos níveis de conhecimento e associação que os colaboradores portugueses possuem acerca dos estilos de liderança e práticas de responsabilidade social empresarial.

De forma a responder a este mesmo objetivo realizou-se um estudo numa consultora portuguesa sediada em Lisboa, através da aplicação de um questionário individual distribuído a 250 trabalhadores, dos quais apenas 54 aceitaram participar (22%).

Os resultados permitiram verificar que o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* têm uma relação positiva ao nível da percepção da responsabilidade social empresarial. No entanto, a liderança transformacional foi a que obteve o valor médio global mais elevado.

Este estudo atende a uma necessidade identificada sobre a escassez de pesquisas relacionadas com os estilos de liderança e atividades da responsabilidade social dentro de uma organização, na percepção dos colaboradores.

Palavras-chave: Estilos de liderança; liderança transformacional; liderança transacional; liderança *laissez-faire*; percepção da responsabilidade social empresarial

ABSTRACT

In a global context characterized by strong competitive features, leadership style is decisive in shifting the business model from a financial perspective to a sustainable management (Veríssimo et al, 2015). The introduction of socially and environmentally responsible objectives by a leader facilitates the long-term sustainable development of a company, balancing the demands of the various stakeholders and the survival of the company and, consequently, has a positive effect on customers and society (Fuente et al, 2017).

The dissertation aims to evaluate leadership styles (Transformational, Transactional and *Laissez-Faire*) and the social responsibility practices in organizations through the employees' perceptions. This research intends to contribute to the deepening of the levels of knowledge and association that Portuguese employees have about leadership styles and practices of corporate social responsibility.

In order to respond to the objective, a study was carried out at a Portuguese consulting firm headquartered in Lisbon, through the application of an individual questionnaire distributed by 250 employees, of which only 54 accepted to participate (22%).

The results allowed us to verify that the transformational, transactional and laissez-faire style of leadership has a positive relationship with the perception of corporate social responsibility. However, the transformational leadership was the one that obtained the highest overall average value.

This study responds to a identified need for the lack of research related to leadership styles and corporate social responsibility activities in the perception of employees.

Keywords: Leadership styles; transformational leadership; transactional leadership; *laissez-faire* leadership; perception of corporate social responsibility

ÍNDICE GERAL

I - Introdução.....	1
II - Revisão da Literatura.....	4
2.1. Estilos de Liderança: Transformacional, Transacional e <i>Laissez-Faire</i>	4
2.2. A Perceção da Responsabilidade Social Empresarial.....	7
2.2.1. O Envolvimento da GRH em práticas de RSE.....	9
2.3. A Relação entre os Estilos de Liderança e a RSE.....	10
2.4. Modelo de Investigação e Hipóteses.....	13
III – Método.....	16
3.1. Amostra.....	16
3.2. Instrumento.....	17
3.3. Procedimentos.....	18
IV – Resultados.....	19
4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas.....	19
4.2. Média e Desvio-Padrão da Amostra.....	20
4.3. Análise de Correlações entre Variáveis.....	20
4.4. Análise de Regressão Múltipla	22
V – Discussão.....	24
5.1. Discussão dos Resultados.....	24
VI – Conclusão.....	28
6.1. Principais Conclusões.....	28
6.2. Limitações do Estudo.....	29
6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras.....	30
Referências Bibliográficas.....	31
Anexo.....	37
Anexo I – Questionário.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos Participantes.....	16
Tabela 2. Teste Consistência Interna.....	19
Tabela 3. Média e Desvio-Padrão.....	20
Tabela 4. Análise das Correlações.....	21
Tabela 5. Análise de regressão do modelo.....	22
Tabela 6. Análise de regressão ANOVA.....	22
Tabela 7. Coeficientes.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de investigação.....	14
---------------------------------------	----

I - Introdução

Num contexto global caracterizado por fortes traços de competitividade, o estilo de liderança é decisivo na mudança do modelo de negócio numa perspectiva financeira para uma gestão sustentável (Veríssimo et al, 2015). A introdução de objetivos sociais e ambientalmente responsáveis por um líder facilita o desenvolvimento sustentável a longo prazo de uma empresa, equilibrando as demandas dos diversos *stakeholders* e a sobrevivência da empresa e, consequentemente tem um efeito positivo nos clientes e na sociedade (Fuente et al, 2017).

O envolvimento das organizações em práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) funciona como elemento-chave na cultura das organizações, já que apresenta diariamente novos desafios, funcionando como uma forma de autorregulação corporativa integrada no modelo de negócios, em virtude de ser a forma como a empresa faz o seu negócio, como controla os seus produtos, interações, processos, práticas e resultados (Lin, 2010), ajudando a manter um relacionamento saudável com a sociedade e com o ambiente em que opera (Glavas et al, 2014; Zafar et al, 2016). As consequências das práticas da RSE são variadas, pois para além da organização ficar com uma boa imagem de negócios e / ou atrair novos investimentos, também acaba por contribuir positivamente para o desempenho dos funcionários, por demonstrarem que respeitam e apoiam os seus colaboradores e as suas famílias, mas também a sociedade em geral (Aguinis et al, 2017; Lin, 2010; Turker, 2009). A RSE expande a noção de trabalho para além das expectativas da tarefa, colaborando para a atração, retenção e motivação dos trabalhadores, dado que as pessoas tendem, por vezes, a mostrar fortes demonstrações de apego as estas práticas e sentem-se orgulhosos em associar-se à organização onde trabalham, revelando-se mais motivados e comprometidos para trabalhar e a encontrar significado através do seu trabalho (Aguinis et al, 2017; Lin, 2010; Turker, 2009). As práticas de Responsabilidade Social Empresarial têm vindo a ser associadas a benefícios por parte dos *stakeholders*, o que tem impulsionado um melhor relacionamento com os mesmos e, consequentemente em melhores resultados para a empresa. Os colaboradores são os *stakeholders* mais exigentes em relação às práticas socialmente responsáveis, e as suas percepções relativamente ao envolvimento da sua empresa em práticas de Responsabilidade Social têm-se revelado decisivas nas suas atitudes e comportamentos (Tamm et al, 2010).

A responsabilidade social é um tema que envolve todos os elementos da sociedade, no entanto, é necessário que o líder tenha essa capacidade de implementação, pois são os seus valores e interesses que influenciam não só a importância conferida pelos colaboradores à ética como as resoluções que são tomadas na empresa (Simões, 2015). Tendo em conta a competitividade do mercado de trabalho, as empresas têm que estar preparadas para dar o seu melhor, tornando-se essencial pensar no bem-estar dos colaboradores e ter em atenção a conduta ética que os envolvem. O líder é um modelo a seguir de grande relevância para a orientação e a vida dos seus liderados dentro da empresa (Brown et al, 2005).

Um estilo de liderança apropriado é um dos desafios para a maioria das organizações que operam no mundo contemporâneo de mudanças rápidas e a necessidade de desenvolvimento contínuo do potencial humano nas organizações. As empresas precisam de líderes que não façam apenas gestão de pessoas, mas que trabalhem com elas para atingir objetivos comuns, que informem sobre mudanças na organização e participem na análise e solução de problemas individuais e de grupo (Borkowska, 1998, citado por Woszczyna, 2015). A construção de uma marca e uma cultura corporativa “saudável” são componentes de uma comunicação bilateral com todos os parceiros importantes, bem como com os colaboradores. A influência positiva a longo prazo no meio ambiente reflete-se não apenas nos benefícios da imagem da empresa, mas também nos benefícios financeiros (Woszczyna, 2015). No entanto, apesar da responsabilidade social estar a tornar-se cada vez mais perceptível para as empresas, a literatura aponta para a escassez de pesquisas relacionadas com os estilos de liderança e atividades da RSE dentro de uma organização (Du et al, 2013).

Assim, o estudo sobre a relação entre os estilos de liderança e a RSE na percepção dos colaboradores parece ser relevante uma vez que pode trazer contribuições para as empresas e sobretudo para o departamento de gestão dos recursos humanos, que lida com temas cruciais relacionados, como por exemplo, as condições de trabalho, que podem gerar estabilidade/instabilidade, podendo ter um impacto positivo/negativo na relação com colaboradores da organização da qual fazem parte. A realização de estudos sobre as reações e os comportamentos dos colaboradores face aos estilos de liderança e a RSE permitem, que as empresas possam desenvolver estratégias de forma mais assertiva e concreta, que beneficiem diretamente a sociedade e os próprios funcionários.

Em relação à sua relevância, do ponto de vista teórico, este estudo pretende dar o contributo no aprofundamento dos níveis de conhecimento e associação que os colaboradores portugueses possuem acerca dos estilos de liderança e da responsabilidade social empresarial.

Neste sentido, a presente dissertação pretende responder à seguinte pergunta de partida: *Qual é a relação entre os estilos de liderança e a responsabilidade social empresarial, na percepção dos colaboradores?*

O objetivo geral deste estudo é a avaliação dos estilos de liderança e as práticas de responsabilidade social nas organizações através das percepções dos colaboradores. Os objetivos específicos são os seguintes: caracterizar os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*); descrever as percepções da RSE; Estudar a influência dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* nas percepções de RSE; analisar quais as variáveis com mais poder explicativo da percepção da RSE.

O estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento aos assuntos abordados na dissertação, justifica-se a sua relevância e apresenta-se o seu propósito. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura que serviu de base para o estudo empírico. É abordado também o modelo teórico e as hipóteses em estudo. Já o terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico, no qual é explicada o método utilizado. No quarto capítulo é feita a apresentação dos resultados obtidos e a sua análise. Posteriormente são discutidos estes resultados no capítulo quinto. Por último, no sexto capítulo, revela as principais conclusões, especificando as contribuições do estudo, limitações e possíveis recomendações para investigações futuras.

II - Revisão da Literatura

2.1. Estilos de Liderança: Transformacional, Transacional e Laissez-Faire

O conceito de liderança abrange uma vasta gama de diversas interpretações sobre as características do líder, do seu comportamento e do impacto sobre os funcionários e atividades da organização (Bosiok, et al, 2013). Os líderes são categorizados por critérios diferentes e um deles é o estilo de liderança. De acordo os autores Lussier et al. (2010:70) afirmam que o estilo de liderança é uma combinação de características, habilidades e comportamentos que os líderes utilizam enquanto interagem com os subordinados. O estilo de liderança é o comportamento de um líder em grupo e manifesta-se não apenas numa situação, mas em diversas ocasiões (Francesco, 2003:47, citado por Bosiok, et al, 2013). Mullins (2000) definiu o estilo de liderança como a maneira pela qual as funções de liderança são realizadas e a maneira que um líder escolhe para se comportar em relação ao funcionário. Os estilos de liderança devem ser selecionados e adaptados para se adequarem às organizações, situações, grupos e indivíduos. Assim, é útil possuir uma compreensão completa dos diferentes estilos, pois este conhecimento aumenta as ferramentas disponíveis para liderar de forma eficaz (Howell et al, 2006).

O papel dos líderes nas organizações alterou e o sucesso de qualquer empresa depende dos estilos de liderança. Os líderes vivem num contexto organizacional que exige diferentes tipos de liderança para atingir objetivos e metas junto com a sua equipa. Ser um bom líder resulta em melhores resultados para o colaborador e também para a empresa. As organizações esforçam-se para encontrar grandes líderes que possam levá-las ao êxito. Esforços infatigáveis têm sido realizados pelos investigadores para identificar como os melhores líderes atuam. Como resultado, muitas teorias de liderança foram desenvolvidas ao longo dos anos. De acordo com diferentes perspetivas de abordagem, embora tenham sido refinadas ao longo do tempo em várias teorias, das quais é destacada a Teoria da Banda Larga de Liderança. Este modelo é da responsabilidade de Avolio e Bass (1991), que tem sido muito utilizado em investigações sobre liderança, no âmbito de diferentes contextos organizacionais, ao longo dos tempos. Avolio e Bass (1991) identificam três dimensões na teoria de “Banda Larga”: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*.

Os líderes que praticam o estilo de liderança transformacional inspiram confiança, são admirados e respeitados e preocupam-se mais com as necessidades dos seus colaboradores do que com a sua própria necessidade. Eles adquirem a aceitação dos seus liderados a respeito da missão da empresa e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais. Segundo o modelo proposto por Avolio e Bass (1991), possuem os seguintes componentes característicos:

1) Influência idealizada (atributos) - líderes que exercem grande poder e influência sobre os seus subordinados, de maneira a que estes desenvolvem fortes sentimentos sobre aqueles, considerando-os como pessoas excepcionais e respeitáveis, tendo confiança plena neles e identificando-se com eles e com a sua missão.

2) Influência idealizada (comportamentos) - Os líderes inspiram os seus subordinados através de uma visão possível de ser atingida, falam dos seus valores e convicções e são coerentes com os mesmos, atendendo sempre às consequências éticas e morais das suas decisões.

3) Motivação inspiradora - O líder comunica através de uma visão positiva do futuro. Atribui significado e desafio ao trabalho dos seguidores e usam mensagens inspiradoras para despertar emoções. Além disso, refere-se à capacidade dos líderes de elevar os níveis de motivação de seus funcionários além de suas expectativas (Mittal et al, 2015). De acordo com Herrmann e Felfe (2013), a motivação inspiradora estimula os seguidores a perceberem a nova tarefa como um desafio, construir confiança na sua capacidade de criar soluções de sucesso e pensar criativamente sobre os diferentes problemas que enfrentam no seu local de trabalho.

4) Estimulação intelectual - A ênfase do líder está na resolução de problemas, uma vez que os seguidores são intelectualmente estimulados a aplicar novas formas de pensar em diferentes situações. Desta forma, eles abordam os problemas de novas maneiras e criam soluções novas, inovadoras e criativas (Groves et al, 2011).

5) Consideração individual - O líder esforça-se, com o objetivo de satisfação pessoal e crescimento de cada seguidor, à medida que o potencial para novas aprendizagens é apoiado. Trata-se de lidar com os colaboradores como um todo, e não apenas como funcionários (Weib et al, 2016).

O líder transacional recompensa o desempenho satisfatório e pune objetivos não cumpridos (Fonseca et al, 2012). O líder e o seguidor formam um relacionamento que

depende exclusivamente de recursos e recompensas em troca de motivação, produtividade e realização efetiva de tarefas (Nahavandi, 2015:188). Este estilo é ideal para objetivos a curto prazo que produzem resultados rápidos, apesar de não ser capaz de ajudar os seguidores a alcançar um sucesso sustentado (Nahavandi, 2015). Existem três abordagens diferentes na liderança transacional:

1) Recompensa Contingente – O líder estabelece um acordo com os seguidores unicamente com base na premissa de cumprir os objetivos organizacionais. Além disso, o líder tem um critério definido de expectativas e iniciativas com a execução de tarefas e recompensa os seguidores com incentivos quando essas expectativas são satisfeitas. A recompensa possui um alto potencial de satisfação e resultados positivos (Nahavandi, 2015).

2) Gestão por execução ativo - O líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. Este tipo de líder, pode tomar medidas corretivas imediatas se os padrões de desempenho caírem abaixo das expectativas.

3) Gestão por execução passivo - É muito semelhante à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm.

Por último, o estilo de liderança *laissez-faire* que pode ser o melhor ou o pior dos estilos de liderança. O termo francês *laissez-faire* foi originalmente utilizado em relação ao mercantilismo, e é definido em economia e política como um sistema económico que funciona melhor quando não há interferência do governo, e é considerado uma ordem económica que procura o máximo bem-estar para o mercado, o indivíduo e a comunidade (Sougui et al, 2017). O estilo *laissez-faire* é caracterizado como não-liderança ou a ausência de liderança. O líder evita dar uma direção clara e não participa no desenvolvimento dos trabalhadores, e evita a participação e incentivo dos trabalhadores (Yaulk, 2010). No entanto, os líderes com estilo *laissez-faire* oferecem aos membros da equipa liberdade para realização das tarefas e definições de prazos. Eles fornecem recursos e conselhos, se necessário, mas, caso contrário, não se envolvem. Esta autonomia pode levar a uma alta satisfação no trabalho, mas pode ser prejudicial se os membros da equipa não gerirem bem o tempo, ou se não tiverem o conhecimento, as habilidades ou a motivação própria para realizar o trabalho de maneira

eficaz (Sougui et al, 2017). Esse tipo de liderança também pode ocorrer quando os líderes não têm controle suficiente sobre a sua equipa (Ololube, 2013).

2.2. A Percepção da Responsabilidade Social Empresarial

Ao longo dos últimos anos na comunidade empresarial, tem surgido uma importância crescente nos esforços das organizações, bem como dos indivíduos, para serem socialmente mais responsáveis (Hatch et al, 2015). A recente crise financeira destacou ainda mais a necessidade das empresas de serem menos focadas a curto prazo e mais focadas no crescimento a longo prazo e sustentabilidade em praticamente todos os aspetos de negócio. Nesta nova ordem mundial de negócios, onde há cada vez mais pressão dos *stakeholders* em procurar um comportamento socialmente mais responsável, as empresas estão mais focadas no *Triple Bottom Line*, no qual consideram não apenas o bem-estar financeiro da empresa, mas também o impacto sobre o meio ambiente e a sociedade como um todo (Elkington, 1997, citado por Alhaddi, 2015).

Ter relações fortes e sustentáveis com os diferentes *stakeholders* é muito importante para as empresas manterem-se competitivas. Há uma variedade de escolhas estratégicas, que podem ser utilizadas para construir e preservar essas relações. Uma delas é a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A RSE oferece muitos benefícios para as empresas aumentarem o seu potencial competitivo para ganhar reputação (Grigore, 2009). Os efeitos positivos da RSE também aplicam-se aos consumidores. Os fatores que levam os consumidores a considerarem nas suas decisões de compra não são apenas os valores funcionais dos produtos, mas também os valores da marca do negócio. A imagem corporativa criada por atividades de RSE não é apenas um fator significativo para os consumidores, como sugerido e pesquisado por Mohr et al, (2005) e Oppenwal et al, (2006), mas também para atrair e reter uma maior qualidade de recursos humanos, nomeadamente os colaboradores que são entendidos como uma das maiores vantagens competitivas. Os funcionários são considerados um grupo específico, destinto da chefia e dos consumidores, que percebem, avaliam e reagem às ações implementadas pela organização (Leko, 2011). Estudos têm revelado que os funcionários são os *stakeholders* mais importantes para o sucesso das empresas (Clarkson, 1995). Os colaboradores são agentes ativos da RSE, uma vez que a

concretização dos objetivos definidos nesta área depende em grande parte da sua adesão e da sua colaboração para a implementação das práticas de responsabilidade social (Collier et al, 2007). Esta evidência sugere que os funcionários têm uma importância central na implementação de estratégias de RSE, mas é igualmente verdade que o sucesso da implementação da estratégia é uma função da percepção do funcionário.

A percepção torna-se importante porque o comportamento das pessoas é baseado na sua percepção do que é a realidade, não na realidade em si, o mundo como é percebido é o mundo que tem importância comportamental (Robbins et al. 2015). A percepção difere de um indivíduo para outro, dependendo da forma como a informação é processada por eles (Nishii et al, 2007). Assim, conhecer a percepção dos funcionários em relação à RSE facilitaria a implementação bem-sucedida de uma estratégia. Quando os colaboradores percebem a organização como sendo socialmente responsável, satisfazendo as suas necessidades, permitindo o uso das suas capacidades (Turker, 2009), e possuindo uma reputação favorável, as suas atitudes tendem a ser influenciadas positivamente (Peterson, 2004). Segundo Sharma et al. (2017) o departamento de Recursos Humanos (RH) precisa formular políticas de RH para desenvolver atitudes positivas para uma boa percepção em relação à RSE. O departamento de RH nas empresas têm um papel crucial na criação de uma cultura de RSE para os funcionários. As empresas que desenvolvem políticas sociais conseguem um maior envolvimento com os seus colaboradores (Lin, 2010), possuem um clima organizacional mais participativo (Rupp, et al, 2006), têm uma maior capacidade para atrair talento (Waddock et al., 2002) e muitas vezes os colaboradores expressam preferência por trabalhar neste tipo de empresas (Smith, 2003).

São diversos os estudos (Margolis e Walsh, 2001; Orlitzky e Benjamin, 2001; Orlitzky, Schimidt e Rynes ,2003; Wu, 2006; Dam ,2008; e Blanco, Rey-Maquieira, e Lozando, 2009 citado por Baker, 2012) que demonstram a existência de vários retornos positivos resultantes das práticas de responsabilidade social adotados pelas empresas. Estes retornos traduzem-se numa maior habilidade em atrair melhores candidatos, capacidade de retenção dos colaboradores, aumentar a motivação e manter a moral (Peterson, 2004). No entanto, os colaboradores efetuam juízos sobre as práticas de responsabilidade social realizadas pelas organizações, sobre os seus resultados e também como os trabalhadores, dentro e fora da organização, são tratados como

resultado dessas práticas. Estes juízos moldam as percepções dos trabalhadores ao nível da responsabilidade social das empresas onde estão integrados, ativando um conjunto de comportamentos e atitudes (Vicente et al, 2011). A percepção dos funcionários sobre as atividades de RSE pode ser definida como o grau em que os funcionários consideram que a sua empresa promove e implementa atividades relacionadas ao bem-estar social.

As percepções de RSE são altamente significativas para os resultados dos funcionários. A construção de imagem positiva tem uma influência significativa nos resultados dos colaboradores. Os funcionários percebem maior satisfação e melhores resultados quando as organizações estão envolvidas em atividades de responsabilidade social. Sarfraz et al (2018) afirmaram que as organizações devem descobrir novas maneiras de melhorar as percepções de responsabilidade social empresarial e que o governo deve projetar políticas favoráveis para empresas socialmente responsáveis. É importante entender como os colaboradores percebem as atividades e os desempenhos da organização porque as percepções dos funcionários influenciarão as suas atitudes e comportamentos, o que acabará tendo um impacto no desempenho pessoal e organizacional (Turker, 2009) o mesmo pode ser aplicado à RSE. As percepções dos funcionários sobre o comportamento de RSE influenciarão as suas atitudes e comportamentos em relação ao negócio, o que, por sua vez, influenciará o desempenho do negócio (Glavas et al, 2014).

2.2.1. O Envolvimento da GRH em práticas de RSE

Os estudos revelam a importância da relação entre RSE e Gestão de Recursos Humanos (GRH). Freitas, Jabbour e Santos (2011, citado por Penha, 2016) evidenciaram a evolução da GRH em quatro etapas, na qual a última seria RH (Recursos Humanos) como base para a sustentabilidade, que visa à consecução de resultados sustentáveis. Assim, percebe-se que a GRH pode desempenhar um importante papel para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações.

Sharma e Tewari (2017) afirmaram no seu estudo que a GRH deve ser alinhado com as políticas de RSE, para que os funcionários, que são os maiores interessados, envolvam-se em atividades da RSE. Os profissionais de RH devem liderar e educar os funcionários sobre o valor da RSE, desenvolver práticas responsáveis e sustentáveis,

comunicar as atividades de RSE aos *stakeholders* e fornecer planos de direção, controlo e ação para implementar iniciativas de responsabilidade social na organização (Sharma et al, 2017). O envolvimento dos profissionais de RH aumenta a participação dos funcionários nas atividades de RSE, contribuindo para a percepção bem-sucedida da RSE (Sharma et al, 2017).

As empresas que querem manter os seus funcionários satisfeitos devem investir em práticas de RSE, bem como na disseminação de tais práticas entre os seus funcionários. Os autores Penha et al. (2016) afirmaram que a área de recursos humanos deve criar e promover ambientes que incorporem a RSE às atividades desenvolvidas pelos funcionários. Isto pode melhorar as atitudes positivas dos empregados. O mesmo autor saliente a importância do líder em ser coerente em comunicar os atributos da RSE entre os funcionários, se quiserem garantir a integridade e credibilidade da organização. Consequentemente, a comunicação de RSE deve ser integrada e multifuncional em toda a organização (Penha et al, 2016).

Em suma, a RSE parece apontar benefícios que podem ser capitalizados na ótica do apoio à GRH nomeadamente no que respeita à forma como os colaboradores são geridos em contexto organizacional. A GRH, em especial as suas práticas, compreendem em certa medida, algumas das preocupações das linhas de orientação interna associadas às práticas de GRH consistem num conjunto de aplicações que seguem um alinhamento político e orientador das estratégias de gestão que uma organização concebe para os seus capitais sociais e humanos. Colocam em ação as opções de análise, seleção, desenvolvimento ou avaliação humana previstas nas políticas de Gestão de Recursos Humanos (Penha et al, 2016).

2.3. A Relação entre os Estilos de Liderança e a Responsabilidade Social Empresarial

Após alguns escândalos corporativos, como por exemplo, emissões de carros da Volkswagen, queda do BPN e resolução do BES, prejudicou gravemente a legitimidade das organizações e dos seus líderes. Para aproximar negócios e sociedade, as empresas estão cada vez mais a integrar o conceito de responsabilidade social empresarial, consistindo em políticas e práticas que têm em conta as expectativas dos *stakeholders*

para o bem-estar económico, social e ambiental a longo prazo (Du et al, 2013). Os investimentos em RSE representam, assim, uma forma de iniciativas competitivas através das quais as empresas esforçam-se para alcançar as relações entre os *stakeholders*.

O ritmo acelerado da mudança está a forçar os líderes a encontrar soluções criativas e inovadoras para lidar com diversos *stakeholders*, cujos interesses, necessidades e requisitos podem, às vezes, entrar em conflito. Neste complexo ambiente global de incerteza e ambiguidade, os líderes devem antecipar as mudanças e agir como catalisadores para a mudança da organização, para uma sociedade sustentável (Gorski, 2017). Os líderes devem ser modelos para os seguidores e devem procurar moldar as organizações por seus próprios valores e características. Para construir um mundo sustentável, a interseção da liderança e responsabilidade social é crucial.

Um estilo de liderança apropriado é um dos desafios para a maioria das organizações que operam num mundo contemporâneo de mudanças rápidas e a necessidade de desenvolvimento contínuo do potencial humano nas organizações. Segundo Woszczyna (2015), um estilo de liderança baseado no desempenho de negócios a curto prazo não é o suficiente, é necessário manter relações fortes e duradouras com todos os *stakeholders*. A construção de uma marca e uma cultura corporativa “saudável” são componentes de uma comunicação bilateral com todos os parceiros, bem como com os funcionários. A imagem e a cultura organizacional que a identificam a empresa num ambiente de negócios por meio de atividades de RSE devem ser confiáveis e consistentes com diversos *stakeholders* (Woszczyna, 2015:406). A implementação da responsabilidade social empresarial depende em parte da atuação dos líderes. O perfil dos líderes pode influenciar as práticas de responsabilidade social adotadas numa organização.

Os líderes são caracterizados pelos estilos de liderança que possuem, os quais, por sua vez, afetam a tomada de decisão na formulação e implementação de planos de RSE. Há poucos estudos empíricos disponíveis que analisam como as práticas de RSE estão associados aos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. De forma a combater a lacuna anteriormente referida, alguns autores (Waldman et al, 2006; Groves et al, 2011; Thomas 2011; Luu, 2012; Nazir et al, 2014; Groves, 2014; Du

et al, 2013; Romão, 2015), investigaram o papel das práticas de responsabilidade social empresarial em associação com os estilos de liderança.

Groves e LaRocca (2011) mencionaram que a liderança transformacional é o estilo que mais inspira práticas de RSE porque está associada à ética altruísta, enquanto a liderança transacional está associada a ética utilitarista. Esta descoberta é semelhante aos estudos de Nazir et al (2014) e Groves (2014) que revelaram que as percepções dos funcionários sobre a Responsabilidade Social Empresarial influenciam positivamente o estilo de liderança transformacional e sem impacto significativo com o estilo de liderança transacional. Ou seja, a liderança transacional enfraquece a percepção de responsabilidade social dos funcionários enquanto a liderança transformacional fortalece a percepção da RSE. Líderes transformacionais podem influenciar os funcionários através do desenvolvimento de uma visão coletiva, enquanto inspira os seguidores a olhar além dos seus próprios interesses e / ou dos interesses exclusivos dos líderes para o melhorar da organização e da comunidade (Groves, 2014). As características de liderança transformacional estão fortemente ligadas às práticas de RSE (Du et al, 2013) porque os líderes transformacionais têm uma visão mais ampla de uma organização e tendem a exibir níveis mais altos de desenvolvimento ético (Vera et al, 2004). No entanto Luu (2012) e Waldman et al. (2006) afirmaram que os líderes transformacionais envolvem a empresa na RSE estratégica e não social.

As investigações de Nazir et al, (2014) concluíram que a liderança transacional enfraquece a percepção da responsabilidade social dos funcionários. Este pressuposto é também fundamentado no estudo de Du et al, (2013) que afirmaram que a liderança transacional não está relacionada com a RSE e que o processo é baseado em valores utilitários e normas de reciprocidade, os quais são improváveis de gerar fortes crenças na perspectiva dos colaboradores sobre a RSE. Os líderes transacionais estão interessados principalmente em gerir resultados eficientes e lucrativos utilizando o poder, as recompensas e as sanções para influenciar o comportamento dos funcionários. Assim, os líderes transacionais estão preocupados principalmente em gerir resultados eficientes e lucrativos usando o poder, as recompensas e as sanções de sua posição oficial para influenciar o comportamento dos seguidores. No entanto, as investigações de Luu (2012) revelaram o contrário que a liderança transacional está correlacionada à RSE legal e económica, ou seja, os líderes transacionais tendem a apoiar as práticas de

RSE quando essas práticas aumentam a qualidade e a segurança do produto e quando essas práticas enfatizam as principais partes interessadas da organização.

Em contraste com os estilos de liderança transformacional e transacional, os líderes que adotam o estilo de liderança *laissez-faire* exercem pouco controlo sobre os seguidores e deixam-nos terem liberdade para realizar as suas tarefas designadas sem supervisão direta (Wu et al, 2009). As autoras Romão (2015) e Thomas (2011) analisaram o estilo *laissez-faire* e a RSE e chegaram à conclusão que não têm nenhuma relação. O estilo de liderança *laissez-faire* é o menos eficaz dos estilos de liderança Al-Marlki (2018).

Analisar as diferenças entre os estilos de liderança de um líder torna-se importante porque os estilos podem ser adotados para incentivar as organizações a serem socialmente mais responsáveis (Shahin et al, 2007). Para que a liderança exercida nas organizações seja eficaz é preciso que o líder tenha orientação, paixão, integridade, confiança e curiosidade, mas que também desenvolva o conhecimento sobre si próprio e o sobre o mundo circundante (Bennis, 1989, citado por Rego et al, 2003). E para ser eficiente e completa deve ser flexível e simultaneamente conseguir adotar o estilo de liderança às diversas situações/contextos (Blanchard, 2007). Assim, a percepção dos colaboradores sobre a RSE é importante para determinar as práticas de RSE da organização, porque os líderes desempenham um papel importante na formulação e implementação da responsabilidade social dentro da organização.

2.4. Modelo de Investigação e Hipóteses

Como visto nos pontos anteriores, uma vasta literatura académica está disponível tanto em liderança quanto em RSE. No entanto, Strand (2011) e Du et al. (2013) apontaram para uma escassez de pesquisas relacionadas com os estilos de liderança e atividades da responsabilidade social dentro de uma organização. Waldman e Siegel (2006) concordam que a maioria dos estudos empíricos tem negligenciado o lugar dos líderes em relação a responsabilidade social nas organizações. Segundo Strand (2011), a falta de pesquisa pode ser parcialmente atribuída a dois desafios: primeiro, o desafio inerente de realizar pesquisas na relação de dois campos que são tão amplos e

multifacetados quanto a liderança e tão vagos quanto a RSE; os desafios conceituais que podem surgir devido ao fato de que não há definições de liderança e RSE únicas, claras e acordadas.

Desta forma, o presente estudo vem tentar perceber a relação entre os estilos de liderança e a percepção da RSE. Existe a validação em estudos publicados que indicam que há impacto entre o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* com as práticas de RSE. Assim, é útil possuir uma compreensão completa dos diferentes estilos, pois este conhecimento aumenta as ferramentas disponíveis para liderar de forma eficaz (Howell et al, 2016).

Diante dos argumentos conceituais e evidências empíricas mencionadas anteriormente, é suposto que os estilos de liderança (transacional, transformacional, *laissez-faire*) tenham impacto sobre a percepção da RSE. Assim, na tentativa de dar resposta ao estudo é representado num quadro conceitual na Fig.1 abaixo o modelo de investigação deste estudo, onde a variável dependente é a percepção da RSE e a variável independente são os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

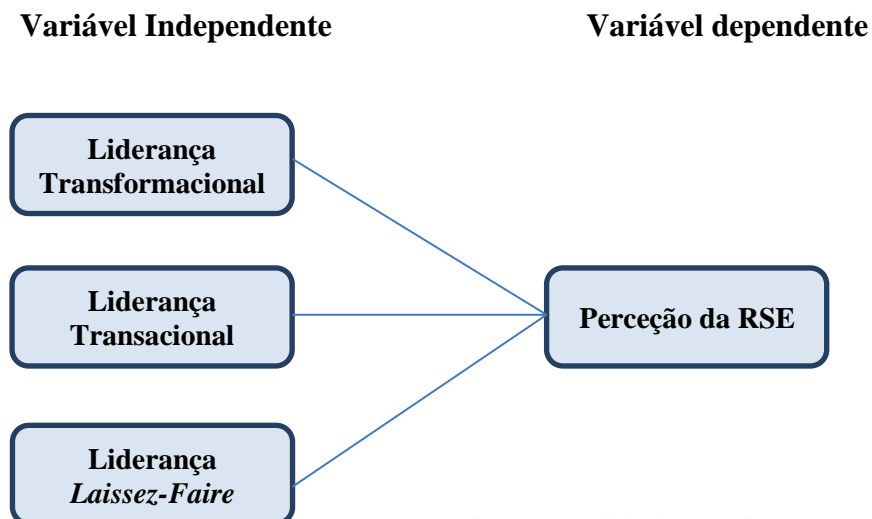


Figura 1. Modelo de Investigação
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Espera-se encontrar impacto entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e a percepção dos colaboradores sobre as práticas de RSE, por vários motivos. Primeiro, com base nas literaturas anteriores (Waldman, et al., 2006; Luu, 2012; Du et al, 2013; Nazir et al, 2014; Groves 2014), espera-se que a liderança transformacional afete positivamente a percepção da responsabilidade social

empresarial. As características de liderança transformacional estão fortemente ligadas às práticas de RSE (Du et al, 2013) porque os líderes transformacionais têm uma visão mais ampla de uma organização e tendem a exibir níveis mais altos de desenvolvimento ético (Vera et al, 2004). Por isso, eles desempenham um papel importante na facilitação de práticas de RSE. Em segundo lugar, espera-se que a liderança transacional seja negativamente relacionada com a percepção da RSE. Alguns estudos (por exemplo, Nazir et al, 2014; Du et al, 2013) concluíram que a liderança transacional enfraquece a percepção de responsabilidade social dos funcionários. Este pressuposto é também fundamentado no estudo de Du et al, (2013) que afirmaram que a liderança transacional não está relacionada com a RSE e que o processo de liderança transacional é baseado em valores utilitários e normas de reciprocidade, os quais são improváveis de gerar fortes crenças na perspectiva dos colaboradores sobre a RSE. Terceiro, espera-se que o estilo de liderança *laissez-faire* tenha uma relação negativa com a percepção da RSE. As autoras Romão (2015) e Thomas (2011) analisaram o estilo *laissez-faire* e a RSE e chegaram à conclusão que estão negativamente associados.

Com base nas afirmações citadas, sugere-se as seguintes hipóteses:

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com a percepção da Responsabilidade Social Empresarial.

H2: A liderança transacional está negativamente relacionada com a percepção da Responsabilidade Social Empresarial.

H3: A liderança *laissez-faire* está negativamente relacionada com a percepção da Responsabilidade Social Empresarial.

III – Método

3.1. Amostra

Não sendo possível inquirir a totalidade da população, optou-se por recorrer a uma amostra. Dos 250 questionários enviados, 196 não foram devolvidos ou considerados válidos, por isso, a amostra será constituída por 54 dos indivíduos de uma consultora portuguesa sediada em Lisboa.

Tendo por base os dados recolhidos entre 11 e 29 de junho de 2018, conclui-se que dos 54 inquiridos 59% são homens e 41% são mulheres. Em relação às idades observou-se que 46% dos colaboradores têm entre 31 e 40 anos de idade, 37% têm uma idade igual ou inferior a 30 anos, 15% entre 41 e 50 anos e 2% entre 51 e 60 anos. Relativamente, à escolaridade mais de metade dos inquiridos possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior (81%) e 19% o ensino secundário. Em relação à categoria profissional, a maior parte dos inquiridos são técnicos superiores (48%), seguindo de 26% classificados como outras categorias, 9% são assistentes, 7% são gestores, 6% técnicos operacionais e 4% diretores. Por fim, no que respeita o nível de antiguidade na empresa constatou-se que 44% tem entre 5 a 10 anos na organização, 24% estão há 1 ano ou menos na organização e 7% tem entre 5 a 10 anos de antiguidade na empresa.

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes

Variável		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	22	41%
	Masculino	32	59%
Idade	<=30 anos	20	37%
	31 – 40 anos	25	46%
	41- 50 anos	8	15%
	51-60 anos	1	2%
	> 60 anos	0	0%
Nacionalidade	Portuguesa	52	96%
	Outra nacionalidade	2	4%
Escolaridade	Ensino básico	0	0%
	Ensino Secundário	10	19%
	Ensino Superior	44	81%
Categoria Profissional	Assistente	5	9%
	Técnico operacional	3	6%
	Técnico superior	26	48%
	Coordenador	0	0%
	Gestor	4	7%

	Diretor	2	4%
	Administrador	0	0%
	Outra categoria profissional	14	26%
Antiguidade na Empresa	<1 ano	13	24%
	1- 5 anos	27	50%
	5 – 10 anos	10	19%
	10-15 anos	4	7%
	>15anos	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.2. Instrumento

Este estudo optou por uma abordagem quantitativa que está, de acordo com D'Oliveira (2007), associada aos estudos experimentais e ao teste de hipóteses. É uma investigação fundamentalmente correlacional, ou explanatório, de acordo com Robson (1999; citado por D'Oliveira, 2002), e o seu objetivo principal incide sobre a relação existente entre os estilos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e a percepção da RSE.

Com o intuito de responder aos objetivos e às hipóteses, adotou-se como instrumento de recolha de dados: o questionário. Assim, torna-se pertinente dizer que o referido instrumento de medida apoia numa série de questões que se dirigem a um grupo de indivíduos e que tem como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (Gil,1999). E como vantagens possibilita atingir a um grande número de pessoas; implica menores gastos com pessoal; garante o anonimato das respostas e permite que os inquiridos respondam no momento em que julgarem mais conveniente (Gil,1999:128-129). Assim, para responder ao objetivo do estudo, o questionário é a técnica que servirá para recolher informações sobre os estilos de liderança e a percepção da responsabilidade social empresarial presente na sua organização. O questionário aplicado está disponível no Anexo 1.

O questionário adotado encontra-se dividido em três partes. A primeira inclui a escala de Responsabilidade Social Empresarial, a segunda a escala de Estilos de Liderança e a terceira perguntas que permitiram caracterizar a amostra. A escala de RSE tem 16 afirmações de Baltazar (2011) que inclui resposta do tipo *likert* de 1 a 5 pontos em que 1 é “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. A escolha desta escala verifica-se adequada por já ter sido aplicada previamente à população portuguesa e ter obtido valores satisfatórios de consistência interna.

A segunda parte inclui 45 afirmações para medir as percepções dos estilos de liderança. Recorreu-se ao questionário Multifactor Leadership Questionnaire, desenvolvido por Avolio e Bass, 2004. Este questionário pretende caracterizar o estilo de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* através da avaliação dos comportamentos do líder percebidos pelos seus liderados, no qual atribuem pontuação ao seu líder numa escala de *likert* de 5 pontos em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Segundo os autores Avolio e Bass (2004: 4), este questionário possui vantagens por poder ser aplicável em todos os setores organizacionais, por colocar ênfase no desenvolvimento ao medir o efeito da liderança do líder e porque o modelo base é facilmente compreensível ao relacionar os estilos de liderança com os resultados esperados.

A última parte é constituída por seis questões que visam a caracterização da amostra e que incidiam fundamentalmente a dois níveis: a nível individual foi considerada o género, a idade, a nacionalidade e as habilitações literárias; e a nível da organização foi considerada a profissão e a antiguidade na empresa.

3.3. Procedimentos

Segundo Fortin (2000) quando a escolha do instrumento de recolha de dados recai sobre o questionário deve-se realizar um pré-teste, como forma de verificar a pertinência das questões e da sua utilização. Além disso, o pré-teste vai permitir perceber se os itens são de fácil compreensão e qual o tempo estimado para o preenchimento do questionário. Tendo por base o exposto, antes da aplicação do questionário, este foi sujeito a um pré-teste, em maio de 2018, com o objetivo de identificar possíveis alterações. Assim, o questionário foi submetido a cinco colaboradores de uma organização na área da consultoria.

Para a aplicação dos questionários foi efetuado um contacto telefónico a uma empresa portuguesa de soluções de software de gestão com sede em Lisboa, do conhecimento da investigadora que respondeu positivamente ao estudo. O questionário *on-line* foi enviado por *e-mail* a um dos responsáveis da organização que se comprometeu de reencaminhar a todos os funcionários sediados em Lisboa. Por fim, os dados foram recolhidos através da plataforma *Qualtrics*, e analisados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences*.

IV – Resultados

4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

A análise da fiabilidade corresponde a uma medida de consistência interna das escalas utilizadas, sendo uma medida avaliada principalmente através do índice *Alpha de Cronbach*, por ser o mais indicado para estudos com métricas de uma escala (Maroco et al, 2006). Este índice varia numa escala de 0 a 1, tendo a escala uma fiabilidade interna adequada quando produz um resultado igual ou superior a 0,7 (Maroco et al, 2006).

Tabela 2. Teste Consistência Interna

Variáveis	<i>Cronbach's Alpha</i>
Estilos de Liderança	0,968
Estilo de liderança Transformacional	0,972
Estilo de liderança Transacional	0,912
Estilo de liderança <i>Laissez Faire</i>	0,807
Percepção da RSE	0,966

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com base na tabela acima, a variável estilos de liderança revela um valor alfa total de *Cronbach* de 0,968. Demonstra que os dados têm uma boa confiabilidade na consistência interna. Em relação aos estilos de liderança transformacional constatou-se que tem o maior valor alfa de *Cronbach* de 0,972, seguindo da liderança transacional com um valor alfa de *Cronbach* de 0,912, que significa que os dados são altamente confiáveis. A liderança *laissez-faire* tem o valor alfa de *Cronbach* mais baixo 0,807. A percepção da RSE tem um valor alfa de *Cronbach* de 0,966, o que também mostra que os dados são altamente confiáveis na consistência interna.

Em suma, todas as dimensões de estilos de liderança e de percepção da RSE encontram-se com valores de α superiores a 0,80. Como tal, pode-se afirmar que o instrumento tem uma fiabilidade apropriada, uma vez que basta o α obtenha pelo menos 0,70, para que tal aconteça (Maroco et al, 2006).

4.2. Média e Desvio-Padrão da Amostra

Depois de se verificar a fiabilidade de consistência interna de cada escala, calculou-se a média e desvio-padrão de cada escala pela amostra total.

Tabela 3. Média e Desvio-Padrão

	N	Média	Desvio-padrão
Liderança transformacional	54	3,202	0,254
Liderança transacional	54	3,116	0,341
Liderança <i>laissez-faire</i>	54	3,249	0,454
Percepção da RSE	54	4,058	0,280

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com os resultados acima, é possível constatar que, os inquiridos identificam a presença dos três estilos de liderança, de forma muito semelhante. A liderança *laissez-faire* surge com a média mais alta (Média=3,249; Desvio-padrão=0,454), seguindo da liderança transformacional (Média=3,202; Desvio-padrão=0,254) e por último a liderança transacional (Média=3,116; Desvio-padrão=0,341).

Relativamente às percepções de RSE, é possível constatar que os inquiridos possuem boas percepções acerca das práticas de RSE por parte da organização onde trabalham (Média=4,058; Desvio-padrão=0,280).

De acordo com o Tabela 2, estes demostram um equilíbrio entre os estilos de liderança e a percepção da RSE. Torna-se também importante referir que a percepção da RSE assume aqui um valor médio de 4,058 superior ao resultado dos estilos de liderança.

4.3. Análise de Correlações entre Variáveis

Para analisar a correlação entre variáveis optou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. De acordo com Maroco (2011), em qualquer análise de correlação, não existe relação entre as variáveis quando o coeficiente de correlação foi igual a zero ($R=0$). As variáveis variam no mesmo sentido quando $R>0$, e pelo

contrário, variam em sentido oposto quando $R < 0$. Consideram-se fracas as correlações com um $R < 0,25$, moderadas com um $25 \leq R < 50$, fortes com um $50 \leq R < 75$ e muito fortes com um $R \geq 75$.

Tabela 4. Análise das Correlações

	Liderança transformacional	Liderança transacional	Liderança <i>laissez-faire</i>	Percepção da RSE
Liderança transformacional	1			
Liderança transacional	0,957*	1		
Liderança <i>laissez-faire</i>	0,891*	0,844*	1	
Percepção da RSE	0,720*	0,699*	0,680*	1

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2extremidades)

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Segundo a matriz de correlações (Tabela 4) é possível verificar que existem correlações positivas e significativas entre as variáveis liderança transformacional, liderança transacional, *laissez-faire* e percepção da RSE.

O estilo de liderança transformacional tem uma correlação muito forte com a liderança transacional ($R=0,957$) e a liderança *laissez-faire* ($R=0,891$) e uma correlação forte com a percepção da RSE ($R=0,720$).

O estilo de liderança transacional tem uma correlação muito forte com a liderança transformacional ($R=0,957$) e com a liderança *laissez-faire* ($R=0,844$) e uma forte correlação com a percepção de RSE ($R=0,699$).

A liderança *laissez-faire* tem uma correlação muito forte com a liderança transformacional ($R=0,891$) e liderança transacional ($R=0,844$) e uma forte correlação com a com a percepção de RSE ($R=0,680$).

A percepção da RSE tem uma forte ligação com os três estilos de liderança: transformacional ($R=0,720$), transacional ($R=0,699$) e *laissez-faire* ($R=0,680$).

De acordo com a análise efetuada através das correlações de *Pearson*, fica evidente que todos os estilos de liderança apresentam uma correlação positiva significativa, ou seja, as categorias variam no mesmo sentido que a percepção da RSE. Estes valores assumem relevo, onde claramente o líder é tanto mais eficaz quando

combina todos os estilos de liderança para melhor desempenho. De forma a poder confirmar a influência positiva dos estilos de liderança nas percepções de RSE, recorreu-se à metodologia de regressão múltipla. De seguida serão apresentados os resultados.

4.4. Análise de Regressão Múltipla

Para melhor compreender o impacto que os diferentes estilos de liderança têm nas percepções de RSE, recorrer-se-á à metodologia de regressão linear múltipla, que será “estimada” através do método *stepwise*. Na tabela 5 apresentam-se os resultados dos modelos ajustados para a percepção da RSE. A dimensão da percepção da RSE é uma variável dependente do modelo linear. Em cada modelo considerou-se, numa primeira fase, a variável da percepção da RSE e numa segunda fase, os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), enquanto variáveis independentes.

Tabela 5. Análise de regressão do modelo

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,726 ^a	,528	,499	,43144	2,489
a. Preditores: (Constante), Liderança transformacional, liderança transacional e liderança <i>laissez-faire</i>					
b. Variável Dependente: Percepção da RSE					

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Tabela 6. Análise de regressão ANOVA

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressão	10,395	3	3,465	18,614	,000 ^b
	Resíduo	9,307	50	,186		
	Total	19,702	53			
a. Variável Dependente: Percepção da RSE						
b. Preditores: (Constante), Liderança transformacional, liderança transacional e liderança <i>laissez-faire</i>						

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os resultados da análise de regressão do modelo e da regressão ANOVA são apresentados nas tabelas acima (tabela 5 e 6).

O $R^2 = 0,528$ mostra que os estilos de liderança são responsáveis por 52,8% da variação na percepção da RSE. O modelo completo contendo todos os preditores foi estatisticamente significativo em 5% porque o valor de p de 0,000b é menor que o nível de significância de 0,05. Segundo Field (2009), os valores de *Durbin-Watson* inferiores a 1 ou mais de 3 são um curso a ser considerado. Assim, o valor de *Durbin-Watson* de 2,489 sugere que não há auto correlação no modelo.

O valor F é 18,614 e o valor de significância a que correspondente é 0,000. Como o nível de significância da estatística F é menor que 0,050, a variável independente (transformacional, transacional e *laissez-faire*) faz um bom trabalho ao explicar a variação da percepção da RSE.

Tabela 7. Coeficientes

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Std. Erro	Beta		
1 (Constante)	2,005	,284		7,054	,000
Liderança transformacional	,359	,339	,419	1,060	,294
Liderança transacional	,122	,295	,138	,413	,681
Liderança <i>laissez-faire</i>	,161	,182	,190	,886	,380

a. Variável Dependente: Percepção da RSE

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os resultados dos coeficientes apresentados na tabela 7 indicam que o estilo de liderança transformacional tem um beta de 0,419, estilo de liderança *laissez-faire* com um beta de 0,190 e estilo de liderança transacional com um beta de 0,138 são estatisticamente significativos e fortes indicadores da percepção de RSE na organização em estudo. Os valores t são todos positivos o que significa que os estilos de liderança preveem com segurança uma variância (positiva) na percepção da RSE.

Conclui-se que os todos os estilos de liderança com destaque para o estilo transformacional, facilitam as percepções de responsabilidade social empresarial.

V – Discussão

5.1. *Discussão dos Resultados*

Pretende-se neste ponto, analisar e refletir sobre os resultados apresentados anteriormente, comparando-os com as teorias e estudos existentes, tendo em consideração os objetivos desta investigação.

Foi intenção deste estudo compreender os estilos de liderança e estudar as perceções dos colaboradores sobre a RSE, bem como analisar a existência de uma correlação entre os estilos de liderança e a perceção da RSE.

Inicialmente, foram averiguados os valores de Alfa de *Cronbach* que concluiu que todas as dimensões de estilos de liderança e de perceção da RSE encontram-se com valores de α superiores a 0,80. Como tal, pode-se afirmar que o instrumento tem uma fiabilidade apropriada, uma vez que basta o α obtenha pelo menos 0,70, para que tal aconteça (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Depois de se verificar a fiabilidade de consistência interna de cada escala, calculou-se a média e o desvio-padrão de cada escala pela amostra total. É possível constatar que os valores revelaram um equilíbrio entre os estilos de liderança e a perceção da RSE.

Posteriormente foram analisados as correlações entre as variáveis e optou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. É perceptível a existência de correlações positivas e significativas entre as dimensões de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e a perceção da RSE. Desta forma, pode dizer-se que, quanto maior for o estilo de liderança, quer seja, transformacional, transacional e *laissez-faire* de um líder, maior é a perceção da responsabilidade social, que o indivíduo apresenta para a organização e vice-versa. Analisando isoladamente cada hipótese obtém-se:

Hipótese 1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com a perceção da RSE.

Esta hipótese foi confirmada, através da análise da correlação de *Pearson*, existindo uma correlação positiva ($R=0,891$) entre o estilo transformacional e a

percepção da responsabilidade social empresarial. Estes resultados vão de encontro à literatura existente (Waldman, et al, 2006; Luu, 2012; Du et al, 2013; Nazir et al, 2014; Groves, 2014). As características de liderança transformacional estão fortemente ligadas às práticas de RSE (Du et al, 2013) porque os líderes transformacionais têm uma visão mais ampla de uma organização e tendem a exibir níveis mais altos de desenvolvimento ético (Vera et al, 2004). Por isso, eles desempenham um papel importante na facilitação de práticas de RSE. Perante isto, afirma-se que o estilo de liderança transformacional conduz a elevadas percepções de responsabilidade social. Portanto, os líderes da empresa do estudo são encorajados a adotar o estilo de liderança transformacional e a envolver os membros da equipa no processo da tomada de decisões, uma vez que se confirma que a percepção dos funcionários sobre a RSE é o melhor sob esse estilo de liderança.

Hipótese 2: A liderança transacional está negativamente relacionada com a percepção da RSE.

Relativamente à segunda hipótese, esta não foi confirmada, não se verificou uma relação negativa entre a liderança transacional e a percepção da RSE. As correlações de *pearson*, confirmaram uma correlação positiva ($R=0,699$) entre ambas. Estes resultados não vão de encontro com as investigações de Nazir et al, (2014) que concluíram que a liderança transacional enfraquece a percepção de responsabilidade social dos funcionários. Este pressuposto é também fundamentado no estudo de Du, et al, (2013) que afirmam que a liderança transacional não está relacionada com a RSE e que o processo de liderança transacional é baseado em valores utilitários e normas de reciprocidade, os quais são improváveis de gerar fortes crenças na perspetiva dos colaboradores sobre a RSE. Num sentido contrário, o autor Luu (2012), revelou que a liderança transacional está correlacionada à RSE legal e económica, ou seja, os líderes transacionais tendem a apoiar as práticas de RSE quando essas práticas aumentam a qualidade e a segurança do produto e quando essas práticas enfatizam as principais partes interessadas da organização.

Hipótese 3: A liderança laissez-faire está negativamente relacionada com a percepção da RSE.

Esta hipótese também não foi confirmada, através da análise das correlações de *pearson*, existindo uma correlação positiva entre a liderança *laissez-faire* e a percepção da RSE ($R=0,680$). Estes resultados não vão de encontro com as investigações de Romão (2015) que estudou o impacto do estilo de liderança *laissez-faire* na percepção da RSE, e afirmou uma relação negativa entre ambas. Similarmente Thomas (2011) revelou também no seu estudo que o estilo *laissez-faire* tem uma influência negativa sobre a RSE. Segundo Al-Mariki (2018) o estilo de liderança *laissez-faire* é o menos eficaz dos estilos de liderança. Para os autores anteriormente mencionado o estilo *laissez-faire* é visto, como uma postura de abandono da liderança não sendo este o entendimento desta investigação. É relevante mencionar que neste estilo, o líder não deixa de assumir as responsabilidades das ações, mas concede uma grande margem de manobra aos seus liderados (Guilardi et al, 1991). Oferece liberdade para realizar as tarefas designadas sem supervisão direta (Wu et al, 2009). A liberdade, afeta positivamente o trabalho, defende a inovação e o alto desempenho e o crescimento da organização (Linge, 2016). Este tipo de estilo de liderança pode facilitar os funcionários a terem liberdade de decisão na implementação de práticas de responsabilidade social empresarial.

Seguidamente, foi utilizada a regressão múltipla por forma a obter um modelo que permitisse prever a percepção da RSE em função dos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*). A análise aos coeficientes de regressão revela que todos os estilos de liderança com destaque para o estilo transformacional, facilitam as percepções de responsabilidade social empresarial. Este resultado aponta para a liderança transformacional como a mais eficaz, produtiva, inovadora e a mais satisfatória para os colaboradores, na medida em que ambas as partes trabalham para o bem da organização, regidos por visões e valores partilhados, suportados por uma confiança mútua e respeito recíproco (Lo et al, 2010)

Conclui-se que o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* têm um impacto positivo ao nível da percepção da RSE. Cada estilo de liderança é uma combinação de diferentes tipos de comportamento e características dos líderes. Se houver a necessidade de tomar uma decisão rapidamente e tomar medidas urgentes, um

líder deve confiar no estilo transacional. Se o grupo é indisciplinado e mal organizado, o estilo transacional é mais eficiente. O estilo de liderança *laissez-faire* combina com um grupo bem organizado e estável. A longo prazo, o estilo transformacional, porque envolve os funcionários na tomada de decisões, é o mais produtivo.

Com vista a contribuir para o sucesso das organizações e a sociedade em geral, revela-se fundamental analisar, estimular e melhorar a relação dos líderes com os seus seguidores, bem como consciencializar acerca do papel que assumem enquanto potenciadores ou inibidores do sucesso da relação entre RSE e implicação afetiva. Esta investigação pretende também alertar aos interessados para as questões da liderança e a sua influência nas percepções de RSE. A liderança é um fator determinante para a melhoria das organizações, e segundo este estudo tem uma correlação significativa nas práticas adotadas. Nesse sentido, é importante aprofundar o seu potencial, nomeadamente através da investigação.

VI - Conclusão

6.1. Principais Conclusões

Neste trabalho procurou-se avaliar a relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e as práticas de responsabilidade social nas organizações através das percepções dos colaboradores. Esta investigação pretendeu dar o contributo no aprofundamento dos níveis de conhecimento e associação que os colaboradores portugueses possuem acerca dos estilos de liderança e práticas de responsabilidade social empresarial.

O estudo foi feito através de um questionário, aplicado a uma amostra de 54 inquiridos 59% são homens e 41% são mulheres. Em relação às idades a percentagem mais elevada observou-se nos colaboradores entre 31 e 40 anos de idade com 46%. Relativamente, à escolaridade mais de metade dos inquiridos possuem habilitações literárias ao nível do ensino superior (81%). Em relação à categoria profissional, a maior parte dos inquiridos são técnicos superiores (48%) e no que respeita o nível de antiguidade na empresa constatou-se que 44% tem entre 5 e 10 anos na organização. O instrumento de medida foi aplicado a uma consultora portuguesa sediada em Lisboa.

No que concerne à hipótese 1, observou-se uma associação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a percepção da RSE. Destacando-se através da correlação de *pearson* dado que esta apresenta valores significativos ($R=0,720$). Este resultado vai de encontro à literatura existente, uma vez que, segundo o estudo realizado por Nazir, et al, (2014), Groves (2014), Groves et al, (2011) Du et al, (2013) e Waldman (2006) a liderança transformacional tem uma ligação positiva com a percepção da RSE.

Face à hipótese 2 conclui-se que não foi corroborada, ou seja, o estilo de liderança transacional revelou um impacto positivo na percepção dos funcionários sobre a RSE, apresentado uma correlação forte de $R=0,699$. Apesar dos estudos de Nazir, et al, (2014) e Du et al, (2013) concluírem que a liderança transacional enfraquece a percepção de responsabilidade social dos funcionários, as investigações de Luu (2012), revelaram o contrário, a liderança transacional está sim correlacionada à RSE legal e económica, ou seja, os líderes transacionais tendem a apoiar as práticas de RSE quando

essas práticas aumentam a qualidade e a segurança do produto e quando essas práticas enfatizam as principais partes interessadas da organização.

Relativamente à hipótese 3, também não foi confirmada, através da análise das correlações de *pearson*, existindo uma correlação positiva entre a liderança *laissez-faire* e a perceção da RSE ($R=0,680$). Esta relação também não está de acordo com as investigações dos autores Romão (2015) e Thomas (2011). No entanto, é relevante mencionar que neste estilo, o líder não deixa de assumir as responsabilidades das ações mas faculta uma grande margem de manobra aos seus liderados (Guilardi et al, 1991). Este estilo de liderança pode facilitar os funcionários a terem liberdade de decisão na implementação de práticas de responsabilidade social empresarial.

Os estilos de liderança devem ter em conta que as empresas fazem parte de uma sociedade e as questões sociais têm uma relevância importante para os seus negócios. É uma mais-valia os gestores e líderes adotarem estilos de liderança apropriados de acordo com o contexto e os valores dos colaboradores, para torná-los motivados e comprometidos com as metas organizacionais para um melhor desempenho. Questões éticas e envolvimento da comunidade devem estar mais associados ao sucesso do negócio a longo prazo. Tendo em conta o crescente interesse por uma sociedade sustentável, é necessário que os estilos de liderança promovam os ideais da Responsabilidade Social Empresarial.

6.2. Limitações do Estudo

A presente investigação confrontou-se com algumas limitações que de alguma forma podem ter interferências nos resultados obtidos.

A primeira limitação prende-se com o facto de apenas se efetuar esta investigação com os profissionais de uma consultora sediada em Lisboa, tal, dificultou a generalização dos resultados, que ficaram restritos apenas ao universo estudado. Depois, o pouco tempo disponível para recolha de dados influenciou o tamanho da amostra, que acabou por ser mais reduzida do que era desejado.

Por sua vez, o facto de se ter medido percepções através de um questionário com questões fechadas, não permitiu um conhecimento mais profundo sobre as motivações por detrás de tais percepções, e também o uso da escala de *likert* no questionário, poderá influenciar as respostas dos inquiridos, na medida em que, existe a tendência para a seleção da opção central da escala.

Por último, importa salientar que o facto de os questionários terem uma escala de prévio preenchimento, ou seja, sem qualquer *feedback* de quem preencheu o mesmo, esta situação pode originar diferentes interpretações das questões aumentando a subjetividade, bem como poderá ocorrer o efeito *halo*, que possam enviesar os resultados.

Apesar de todas as limitações considera-se que o objetivo foi conseguido e que a presente investigação se constitui pertinente para a organização em estudo.

6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras

Recomenda-se que num estudo futuro se tente alargar o tamanho da amostra, bem como estender este estudo a outros ramos de negócio. De modo, a que seja possível comparar resultados, de organizações com características estruturais diferenciadas, e confirmar a possibilidade de estabelecer relações entre os estilos de liderança e a percepção da RSE.

Outra sugestão seria o estudo qualitativo das percepções de RSE, em complemento com um estudo quantitativo, pois tal, levaria a um conhecimento mais aprofundado acerca das razões motivadoras por detrás de tais percepções.

Finalmente sugere-se ainda que esta investigação seja realizada em diferentes variáveis, como por exemplo, género e número de anos trabalhados com a chefia.

Referências bibliográficas

Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 10, 1-30.

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies* 1 (2), 6-10.

Al-Malki, M., & Wang, J. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Bussiness Reserach and Marketing*, 3 (3), 40-49.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2011). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189–213.

Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.*, 3ª Ed. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.

Baker, H., & Nofsinger, J. (2012). *Socially Responsible Finance and Investing – Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists* – John Wiley & Sons, Inc.

Baltazar, P. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. Dissertação de Doutoramento. ISCTE Lisboa.

Blanchard, J., Strong, M., & Ford, P. (2007). Leadership and administration of outdoor pursuits . *A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 23(1), 125–126.

Bosiok, D., & Serbia, S. (2013) Leadership styles and creativity. *Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 64-77.

Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Collier, J., & Estenbann, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16 (1), 19-33.
- Dias, M., & Borges, R. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21 (1), 200-221.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH editora.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114, (1), 155-169.
- Field, P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Fonseca, A., Porto, J., & Barroso, A. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (3), 122-149.
- Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação, da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fuente, J., García-Sánchez, I., & Lozano, M. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production*, 141 (1), 737-750.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Gil, A (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gorski, H. (2017). Leadership and Corporate Social Responsibility. International Conference Knowledge-Based Organization, Vol 23 (1), 372-377.
- Grigore, G. (2009). Corporate Social Responsibility and Reputation. *Metalurgia International*, 14 (11), 95-98.
- Groves, K. (2014). Examining Leader-Follower Congruence of Social Responsibility Values in Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2014, 21(3) 227-243.
- Groves, K. LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Ghilardi, F., & Spallarossa, C. (1991). *Guia para a organização da Escola*. Rio Tinto: Edições Asa.
- Hatch C., & Stephen S. (2015). Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Business and Economics*, 17 (3), 63-71.

- Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25 (2), 172-181.
- Ho, J., Ang, Y., & Tee, K. (2015). Institutional Corporate Social Responsibility (CSR) Practices: The Influence of Leadership Styles and Their Perceived Ethics and Social Responsibility Role. *Journal Social Sciences and Humanities*, 23(1), 17-32
- Howell, J., & Costley, D. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, NJ: Upper Saddle River.
- Leko, M., & Stimac, H. (2011) Internal CSR -The Perceptions and Attitudes of Croatian Employees Available. Preservation delivered at 10th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Porto Portugal (via <https://www.researchgate.net/publication/321875923>, Acesso 13 julho 2018)
- Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.
- Linge, T., Shikalieh, D., & Asimwe, J. (2016). The Relationship between Laissez-Faire Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya. *International Journal of innovative Reserarch & Development*, 5 (7), 240- 245.
- Lo, M., Ramayah, T., Min, H., & Songan, P. (2010). Asia Pacific Business Review, 16 (1) 79-103.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Mason. 4ª ed: South-Western Cengage Learning.
- Luu, T. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal*, 8, 347-362.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1): 99–115.
- Malcalm, E., & Tamatey, S. (2017). Examining Leadership Style on Employee Performance in the Public sector of Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7 (11), 343-361.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas ou Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª edição. Pêro Pinheiro: Report Number, Lda
- Mittal, S., & Dhar, R. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53 (5), 894-910.

Mohr, L., & Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-47.

Mullins, L. (2000). *Management and Organisational Behaviour*. London. Pitman Publishers,

Nahavandi, A. (2015). *The Art and Science of Leadership -Global Edition*. Upper Saddle River, New Jersey. Pearson.

Nazir, A., Arshad, M., ShakaibAkram, M., & Shoaib, M. (2014). How does Managers' Leadership Styles Influence Institutional CSR activities? Employees Perspective. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(5)175-180.

Nishii, L., & Wright, P. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. Centre for Advanced Human Resource Studies, 1-33 (<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=cahrswp>, Acesso 10 maio 2018).

Ololube, N., Dudafa, U., Uriah, O., & Agbor, C. (2013). Education for Development: Impediments to the Globalization of Higher Education in Nigeria. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 1(2), 109-130.

Oppewal, H., Alexander, A., & Sullivan, P. (2006). Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility in Town Shopping Centers and Their Influence on Shopping Evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 261-274.

Penha, E., Rebouças, S., Abreu, M., & Parente, T. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras in REGE - Revista de Gestão 23, 306–315.

Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinate. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, (1), 7-23.

Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade – teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH.

Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior; Pearson Education Limited*. UK. Harlow, Essex.

Romão, F. (2015). Responsabilidade Social das Organizações e Envolvimento no Trabalho: Poderá o Líder e a Satisfação no Trabalho Potenciar esta Relação? Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.

Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543.

- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Sarfraz, M., Wang Q., Abdullah, M., & Alvi, A. (2018). Employees Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal Sustainability*, 10, 1-19.
- Sepúlveda, L. (2002). *História de uma gaivota e do gato que a ensinou a voar*. Porto: Edições Asa.
- Shahin, A., & Zairi, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753- 770.
- Sharma, E., & Tewari, R. (2017). Engaging Employee Perception for Effective Corporate Social Responsibility: Role of Human Resource Professionals, *Global Business Review* 19(1) 111–130.
- Simões, E. (2015). Agir de forma ética. In J. G. Neves, M. V. Garrido & J. E. Simões (Orgs.), *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais*, 3ª ed, Lisboa: Edições Sílabo.
- Smith, N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45 (4), 52-76.
- Sougui, A., Bon, A., Mahamat, M., & Hassan, H. (2017). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, Vol 1 (1) 59-68.
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Tamm, K., Eamets, R., & Möstsmees, P. (2010). Relationship between corporate social responsibility and job satisfaction: the case of baltic countries. *The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*, 76, 3-56.
- Thomas, S. (2011). Impact of Leadership on the practice of Corporate Social Responsibility A study in the private sector: United Arab Emirates. Masters Dissertation., British University, Dubai.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Vadyba Journal of Management*, 31 (2), 59–69.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.

Veríssimo, J., & Lacerda, T. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24 (1), 34–51.

Vicente, A., Rebelo, T., & Inverno, G. (2011). Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11 (2) 65-83.

Waddock, S., Bodwell, C., & Graves, S. (2002). Responsibility: The new Business Imperative. *Academy of Management Executive*, 16, 132-148.

Waldman, D., Siegel, D., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43, 1703–1725.

Weib, E., & Suess, S. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Effort-Reward Imbalance. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(4), 450-466.

Woszczyna, K. (2015). Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process. *Procedia Economics and Finance* 34, 396 – 402.

Wu, F. Shiu, C. (2009). The relationship between leadership styles and foreign english teachers job satisfaction in adult English Cram Schools : Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14 (2).

Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, 7º ed. NJ:Upper Saddle River.

Zafar, M., & Ali, I. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee commitment: The mediating role of employee company identification. *Asian Social Science*, 12(12), 262-280.

Anexo I – Questionário

Caro(a) participante,

No âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), peço a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário https://qtrial2018q2az1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_eLGdjBQpWpWJ.

O questionário é anónimo e todos os dados serão tratados com a máxima confidencialidade. O preenchimento demora, em média 10 minutos. Certifique-se que responde a todas as perguntas, não existem respostas certas ou erradas.

Agradeço a sua colaboração!

Parte I – Escala da Responsabilidade Social Empresarial

No que diz respeito à sua organização indique o grau em que concorda ou discorda com cada um dos seguintes aspetos relacionados com a Responsabilidade Social Empresarial.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1. Incentiva a formação profissional dos seus Trabalhadores				<input type="checkbox"/>
2. Cumpre com o Código de Trabalho				<input type="checkbox"/>
3. Promove a igualdade entre Homens e Mulheres				<input type="checkbox"/>
4. Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional				<input type="checkbox"/>
5. Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência				<input type="checkbox"/>
6. Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos Trabalhadores				<input type="checkbox"/>
7. Garante a segurança do emprego				<input type="checkbox"/>
8. Dá donativos para associações de proteção da natureza				<input type="checkbox"/>
9. Desenvolve projetos de conservação da natureza				<input type="checkbox"/>
10. Apoia eventos culturais e educativos				<input type="checkbox"/>
11. Apoia causas sociais				<input type="checkbox"/>
12. Apoia eventos desportivos				<input type="checkbox"/>
13. Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas				<input type="checkbox"/>

- | | |
|---|--------------------------|
| 14. Garante o pagamento atempado de salários e regalias | <input type="checkbox"/> |
| 15. Esforça-se por ser lucrativa | <input type="checkbox"/> |
| 16. Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade | <input type="checkbox"/> |

Parte II – Escala de Estilos de Liderança

Indique o grau de concordância que atribui a cada um dos seguintes aspetos sobre o Estilo de Liderança da sua chefia.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços | <input type="checkbox"/> |
| 2. Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados | <input type="checkbox"/> |
| 3. Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam | <input type="checkbox"/> |
| 4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras | <input type="checkbox"/> |
| 5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes | <input type="checkbox"/> |
| 6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes | <input type="checkbox"/> |
| 7. Encontra-se ausente quando dele(a) se precisa | <input type="checkbox"/> |
| 8. Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas | <input type="checkbox"/> |
| 9. Fala com otimismo acerca do futuro | <input type="checkbox"/> |
| 10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele(a) | <input type="checkbox"/> |
| 11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho | <input type="checkbox"/> |
| 12. Espera que algo corra mal antes de agir | <input type="checkbox"/> |
| 13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado | <input type="checkbox"/> |
| 14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão | <input type="checkbox"/> |
| 15. Investe o tempo formando e ajudando os colaboradores a resolver problemas | <input type="checkbox"/> |
| 16. Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos | <input type="checkbox"/> |
| 17. Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar | <input type="checkbox"/> |
| 18. Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo | <input type="checkbox"/> |
| 19. Trata-me como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo | <input type="checkbox"/> |
| 20. Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir | <input type="checkbox"/> |
| 21. Age de forma a incutir respeito por ele | <input type="checkbox"/> |
| 22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas | <input type="checkbox"/> |
| 23. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões | <input type="checkbox"/> |
| 24. Mantém-se a par de todos os erros | <input type="checkbox"/> |
| 25. Exibe um sentido de poder e de confiança | <input type="checkbox"/> |
| 26. Apresenta uma visão motivadora do futuro | <input type="checkbox"/> |
| 27. Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados | <input type="checkbox"/> |

28. Evita tomar decisões	<input type="checkbox"/>
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	<input type="checkbox"/>
30. Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas	<input type="checkbox"/>
31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	<input type="checkbox"/>
32. Sugere novas formas de completar as tarefas	<input type="checkbox"/>
33. Atrasa a resposta a questões urgentes	<input type="checkbox"/>
34. Enfatiza a importância de ter um sentido de missão coletivo	<input type="checkbox"/>
35. Expressa satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	<input type="checkbox"/>
36. Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	<input type="checkbox"/>
37. É eficaz em atender as minhas necessidades relativas ao trabalho	<input type="checkbox"/>
38. Usa métodos de liderança que são satisfatórios	<input type="checkbox"/>
39. Leva-me a fazer mais do que o esperado	<input type="checkbox"/>
40. É eficaz na representação que exerce em meu nome face a autoridades hierarquicamente mais elevadas	<input type="checkbox"/>
41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória	<input type="checkbox"/>
42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso	<input type="checkbox"/>
43. É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização	<input type="checkbox"/>
44. Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco	<input type="checkbox"/>
45. Lidera um grupo que é eficaz	<input type="checkbox"/>

Parte III – Dados Sociodemográficos

Por favor, refira alguns dados a seu respeito.

1.Género: Feminino ☐ Masculino ☐

2.Idade: <=30 anos ☐ 31-40 anos ☐ 41- 50 anos ☐ 51-60 anos ☐ > 60 anos ☐

3.Nacionalidade: Portuguesa ☐ Outra nacionalidade ☐

4.Escolaridade: Ensino básico ☐ Ensino Secundário ☐ Ensino Superior ☐

5.Categoria profissional:

Assistente ☐ Técnico operacional ☐ Técnico superior ☐ Coordenador ☐
 Gestor ☐ Diretor ☐ Administrador ☐ Outra categoria profissional ☐

6.Antiguidade na empresa:

<1 ano ☐ 1- 5 anos ☐ 5 – 10 anos ☐ 10-15 anos ☐ >15anos ☐

Obrigada pela sua participação!